

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GEOVANA FONTOURA

**REVENUE MANAGEMENT NO SETOR HOTELEIRO
MODALIDADE TEMPO COMPARTILHADO**

CURITIBA

2013

GEOVANA FONTOURA

**REVENUE MANAGEMENT NO SETOR HOTELEIRO
MODALIDADE TEMPO COMPARTILHADO**

Monografia apresentada como requisito parcial à conclusão do Curso de Especialização em Marketing do Departamento de Administração Geral e Aplicada da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Romeu Rössler Telma

CURITIBA

2013

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	05
2 REVENUE MANAGEMENT	06
2.1 A HISTÓRIA DO REVENUE MANAGEMENT	06
2.2 APLICAÇÃO DO REVENUE MANAGEMENT	07
2.3 CONCEITOS ESSENCIAIS DO REVENUE MANAGEMENT	09
3 MARKETING E COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR	14
4 TEMPO COMPARTILHADO	17
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
BIBLIOGRAFIA	22

RESUMO

Revenue Management (RM) é uma ferramenta que tem por objetivo aperfeiçoar o preço e a disponibilidade do produto para maximizar o aumento da receita, a fim de vender o produto certo, para o cliente certo, na hora certa e pelo preço certo. A modalidade de Tempo Compartilhado é um bom exemplo de aplicação do Revenue Management no setor hoteleiro, apresentando-se como uma estratégia inovadora de se comercializar unidades habitacionais ou apartamentos em Hotéis e Resorts.

Palavras-chave: Revenue Management, Marketing, Hotelaria e Tempo Compartilhado.

1 INTRODUÇÃO

O Revenue Management (RM) é uma estratégia gerencial que visa à maximização de receitas, sendo adequada, segundo Gomes (2004) para empresas que possuem estrutura com capacidade fixa, produto perecível, produto vendido ou reservado com antecedência e demanda variável e segmentada.

A importância da pesquisa reside nos benefícios que o RM propicia as empresas que adotam essa estratégia de gestão, visto que esta possibilita compreender o mercado econômico, identificar oportunidades, estabelecer tarifas de acordo com a oferta e a demanda, além de maximizar a receita do empreendimento sem que este deixe de oferecer serviços de qualidade aos clientes.

Além disso, o RM passou a ser utilizado por diversas empresas em declínio, uma vez que estas constataram serem ineficazes algumas práticas de redução de custos, como o *downsizing* e a reengenharia, dentre estas empresas destacam-se, conforme cita Cross (1998), American Airlines, Delta Air Lines, Rede de Hotéis Marriott, National Car Rental e Canadian Broadcasting Corporation.

Em decorrência de um levantamento bibliográfico a respeito do RM, identificou-se que grande parte dos estudos acerca da utilização desta estratégia gerencial restringe-se ao ramo da hotelaria e das companhias aéreas. Neste artigo será abordada a modalidade de Tempo Compartilhado, a qual é uma novidade no Brasil no que se refere ao gerenciamento de receitas no setor hoteleiro.

A presente pesquisa foi estruturada a partir de uma fundamentação teórica dividida nos seguintes tópicos: Revenue Management, Marketing e comportamento do consumidor e Tempo Compartilhado.

Tendo em vista a estreita ligação entre o Revenue Management e o Marketing fez-se necessário discorrer acerca da influência que o RM exerce no mix de marketing, bem como seus benefícios para as estratégias de marketing fundamentadas no comportamento de consumo do cliente.

2 REVENUE MANAGEMENT

O Revenue Management ou Yield Management consiste em uma técnica de gestão orientada para a receita e não para os custos, possibilitando uma maior previsão da demanda e um maior conhecimento do comportamento do consumidor, além de dar suporte durante o processo de tomada de decisão a respeito de ajustes de preços e de disponibilidade de produtos.

Segundo Cross (1998, p. 89), o Revenue Management (RM) pode ser definido como “o emprego de táticas disciplinadas que preveem o comportamento do consumidor em nível de micromercado e otimizam o preço e a disponibilidade do produto para maximizar o aumento da receita – vendendo o produto certo, para o cliente certo, na hora certa e pelo preço certo.”

Morais (2002, p.22), ao discorrer sobre o assunto considera que:

Yield Management utiliza informações sobre o comportamento de compra dos clientes e sobre as vendas realizadas para estabelecer um controle dos preços e do inventário de capacidade que busque maiores lucros, fornecendo produtos que satisfaçam as necessidades dos diferentes clientes, ao maior preço que eles estejam dispostos a pagar. É uma combinação de tecnologia de sistemas de informação, probabilidade, estatística, teoria organizacional, microeconomia, experiência e conhecimento do negócio.

Levando-se em consideração o conceito apresentado, o Revenue Management surge como uma ferramenta de gestão de grande valia para os empresários, visto que auxilia na tomada de decisão e no gerenciamento dos negócios. Além disso, através do RM é possível compreender o mercado econômico, identificar oportunidades, estabelecer tarifas de acordo com a oferta e a demanda, além de maximizar a receita, sem deixar de oferecer serviços de qualidade aos clientes.

2.1 HISTÓRIA DO REVENUE MANAGEMENT

De acordo com Haley e Inge (2004), o Revenue Management surgiu inicialmente no setor aéreo, decorrente da desregulamentação aérea no final dos

anos 70. Anteriormente, as empresas operavam de acordo com as regras do governo federal, o qual estabelecia as rotas e os preços que deveriam ser cobrados. Com a desregulamentação as empresas reduziram as tarifas a fim de conquistar mercado, fato que promoveu a criação de empresas aéreas de baixo custo.

Tais empresas possuíam custos bem menores do que os das empresas já estabelecidas no mercado econômico – American, Delta, United, entre outras – devido às estratégias diferenciadas que utilizavam, como a compra de aviões usados e contratação de funcionários com pouco tempo de serviço e baixos salários. Neste contexto de desregulamentação, as grandes companhias aéreas utilizaram o Revenue Management como tática para lidar com a concorrência das empresas de baixo custo.

Para Cross (1998), o Revenue Management se desenvolveu em um ambiente altamente competitivo, criado pela implementação dos Sistemas de Distribuição Eletrônica (GDS – Global Distribution Systems) que tornou possível distribuir os produtos das companhias aéreas a uma vasta rede de agências de viagens.

Segundo Lara (2001), nos anos 80 o conceito de Revenue Management ganhou força na indústria hoteleira, provando ser a melhor metodologia para maximizar a receita. Percebeu-se, assim, que a utilização desta técnica de gestão podia aumentar significativamente as receitas e, conseqüentemente, os lucros dos hotéis, os quais adotaram políticas de descontos em épocas de baixa ocupação e elevação dos preços em épocas de maior procura.

2.2. APLICAÇÃO DO REVENUE MANAGEMENT

O Revenue Management constitui-se em uma tática gerencial que pode ser empregada com sucesso em variados tipos de empresas, desde que estas apresentem determinadas características que as tornam apropriadas para a aplicação das estratégias de gestão de receitas e que objetivem dominar o mercado econômico e maximizar receitas. De acordo com Gomes (2004, p. 2-4), o

sistema de RM é adequado para empresas que apresentam capacidade fixa, produto perecível, produto vendido ou reservado com antecedência e demanda variável e segmentada.

No que se refere à capacidade fixa, pode-se exemplificar analisando o caso dos hotéis, pois estes possuem um determinado número de habitações para vender, sendo impraticável ou muito caro investir em infraestrutura em curto prazo, no caso das altas temporadas, além de que esta infraestrutura pode ficar ociosa em determinados períodos do ano.

Já a característica produto perecível refere-se ao tempo que se tem para fornecer o serviço, sendo que, passado este tempo, o serviço perde seu valor. No caso dos hotéis, uma unidade habitacional que não foi vendida em um determinado dia, deixou de ser ocupada, portanto, não gerou receita.

A característica que faz menção ao produto vendido ou reservado com antecedência refere-se à possibilidade de aceitar ou não uma venda ou reserva com antecedência. Essa situação possibilita uma flexibilidade no ajuste de tarifas de acordo com o equilíbrio entre oferta e demanda.

Com relação à demanda variável e segmentada, tem-se que a demanda pelo serviço pode ser dividida em segmentos de mercado econômico distintos e a sensibilidade a preços varia entre segmentos.

De acordo com Cross (1998, p. 91-107), ao julgar a aplicabilidade do Revenue Management, um gerente deve fazer uma avaliação de algumas incertezas do mercado, dentre elas algumas já citadas por Gomes (2004), como produtos e oportunidades perecíveis, picos de demanda sazonais, valor do produto em diferentes segmentos de mercado e desperdício de produtos, sendo este último caracterizado pela perda de receita decorrente de uma reserva antecipada do produto/serviço em que a venda não é consumada.

As outras incertezas citadas por Cross (1998) referem-se aos descontos para fazer frente à concorrência e circunstâncias que mudam rapidamente. No caso da primeira, os descontos praticados pela concorrência influenciam reações no mercado econômico, sendo que a prática de descontos indisciplinados pode resultar em prejuízos onerosos. Tendo isso em vista, o Revenue Management

auxilia na determinação de preços com base no mercado e por segmentos.

No caso das circunstâncias que mudam rapidamente, tem-se que as empresas devem desenvolver capacidade de reação às mudanças que ocorrem no mercado econômico através de previsões em nível de micromercado, ou seja, previsões que fragmentem o mercado de massa em micromercados diferentes, possuindo aspectos comportamentais distintos.

2.3. CONCEITOS ESSENCIAIS DO REVENUE MANAGEMENT

Cross (1998, p. 40-66) discorre sobre os conceitos essenciais do Revenue Management. O primeiro diz respeito ao foco no preço ao invés dos custos na situação de equilíbrio entre a oferta e a demanda.

O desequilíbrio entre a oferta e a demanda refere-se à impossibilidade de se obter um equilíbrio perfeito entre a quantidade de produto oferecido e a quantidade demandada pelo mercado econômico. Devido a esse desequilíbrio, as empresas tendem a comprar propriedades e contratar mais funcionários nos períodos de prosperidade. Em contrapartida, em épocas de baixa procura ocorre a demissão desses funcionários e excesso de oferta. Assim, a empresa realiza despesas para suprir o pico de demanda e deixam de explorar as oportunidades de receita, a partir da adequação dos preços em relação à procura.

Abordando a questão da fixação dos preços e do estabelecimento de descontos, Machín (1997, p. 132) discorre:

A regra geral para fixar preços no contexto atual do setor de turismo, é aplicar técnicas de marketing de maneira coerente com os objetivos empresariais, e aplicar descontos somente em certas ocasiões, como oferecer descontos através de promoções especiais, que devem caracterizar-se por serem limitados a certos produtos e/ou clientes e por ter uma limitação de tempo¹. [Tradução própria]

¹ La regla general para fijar precios, en el entorno actual del sector, es aplicar técnicas de marketing, para hacerlo de manera coherente con los objetivos empresariales, y aplicar descuentos sólo en ciertas ocasiones [...] ofreciendo los descuentos a través de promociones especiales que se han de caracterizar por estar limitadas ciertos productos y/o clientes y por tener una limitación en el tiempo.

Considerando o exposto, tem-se que o reajuste de preços em detrimento do reajuste de custos é uma estratégia mais eficaz na tentativa de equilibrar oferta e demanda.

O segundo conceito aborda a questão da substituição dos preços baseados nos custos pelos preços baseados no mercado. Geralmente as empresas estabelecem os preços de seus produtos baseadas nos custos de produção acrescidos de uma margem de lucro. Porém, os consumidores não estão preocupados com as despesas das empresas. O consumidor atribui valor a um produto/serviço influenciado pela gama de alternativas que possui (concorrência), renda disponível no momento e a urgência ou necessidade (real ou percebida) do produto.

Nesse sentido, Barros (2006, p. 25) discorre que “Valor é a importância que o produto ou serviço representa para o adquirente, a estima, a satisfação, o apego pela coisa desejada.”

O valor pode ser definido pelos benefícios funcionais e/ou emocionais do produto/serviço sobre os custos. Segundo Lovelock (2001, p. 25), “As empresas criam valor oferecendo os tipos de serviços que os clientes necessitam, apresentando acuradamente suas capacidades e realizando-as de maneira agradável e conveniente por um preço justo.” Sendo assim, é o mercado (consumidor) que determina o preço, sendo função da empresa encontrar seu ponto de aceitação do preço.

O aprimoramento de produtos e serviços pode melhorar o valor percebido pelo cliente. Ao considerar valor Dias e Cassar (2005, p. 176), discorrem que:

Para criar valor para o cliente, segundo os planos traçados e objetivos definidos, um conjunto de estratégias deve ser desenvolvido em relação às quatro variáveis básicas de marketing componentes do composto de marketing, ou marketing mix: produto, preço, distribuição e comunicação de marketing. O objetivo é desenvolver uma combinação de estratégias relativas a cada um dos elementos ou das variáveis do marketing, de modo a obter a máxima eficácia do esforço empreendido, medido pelos resultados alcançados.

Outra questão refere-se ao fato de que se em algumas circunstâncias o

mercado econômico força a redução dos preços, em outras ele permite preços acima dos custos.

O terceiro conceito comenta sobre a importância de se vender para micro segmentos e não para os mercados de massa, visto que existem segmentos diversos para cada produto e que cada consumidor apresenta razões distintas para desejar um produto ou serviço atribuindo-lhes ideias também distintas de valor.

Esse conceito refere-se ao fato de que segmentos diferentes exigem preços diferentes. Sendo assim, para maximizar a receita e permanecer competitivo, os preços devem variar de acordo com a sensibilidade ao preço de cada segmento de mercado, sendo que a empresa deve ser capaz de segmentar seus clientes pelo quanto estão dispostos a pagar. Nesse sentido, Cross (1998, p. 48) discorre que:

O Revenue Management busca determinar o valor do produto para um micromercado muito estreito em um momento específico. O objetivo do Revenue Management é fazer um gráfico do comportamento do cliente na margem para determinar o máximo de receita que pode ser obtido daquele micromercado naquele momento.

No quarto conceito, aconselha-se que a empresa reserve seus produtos para seus clientes mais valiosos. Em função disso, as empresas devem dispor de formas de decidir para quem deverão vender seus produtos quando a procura for grande. Para Reichheld (1996, *apud* BICALHO, 2002, p. 35):

Nem todos os clientes têm o mesmo valor para uma organização e, além do mais, é impossível satisfazer todas as pessoas durante todo o tempo. Assim, se alguns clientes não são considerados como adequados torna-se mais sensato aplicar esforços para tentar reter apenas aqueles mais propensos a se tornarem clientes leais e advogados do produto/ serviço.

No quinto conceito, comenta-se sobre a importância da tomada de decisões com base no conhecimento e não nas suposições. Para Davenport (1999, p. 7), “Uma das razões pelas quais achamos o conhecimento valioso é que ele está próximo – mais do que os dados e as informações – da ação. O conhecimento

pode e deve ser avaliado pelas decisões ou tomadas de ação às quais ele leva.”

Esse conhecimento deve ser baseado em dados históricos da organização, já que como comentam Planagumà e Julve (2008, p. 12):

É relevante destacar que o histórico como base de dados gera um volume de informação útil não somente para a alimentação do sistema de RM, mas também como ferramenta de estratégia, planejamento e gestão, e, portanto para a criação de políticas². [Tradução própria]

Esse conceito refere-se à coleta de dados acerca do comportamento do consumidor e do ambiente em que a empresa está inserida. Posteriormente, deve-se desenvolver a análise desses dados a fim de transformar informações em conhecimento, permitindo previsões com relação ao comportamento de consumo dos clientes. A previsão é uma ferramenta do Revenue Management que permite conhecer as mudanças nos padrões de comportamento do consumidor.

Ao comentar sobre previsão, Cobra (2001, p. 116) enfatiza que:

A partir de propósitos bem definidos, ao realizar a previsão deve-se escolher cuidadosamente as variáveis a serem utilizadas e especificar as técnicas de previsão a serem adotadas, coletar dados confiáveis, executar a previsão, avaliar a consistência e a qualidade do processo de previsão antes de comunicar e discutir os resultados da previsão com o pessoal de marketing e vendas.

As técnicas de previsão são categorizadas em dois grupos, qualitativas ou por julgamento e quantitativas, conforme figura a seguir. As primeiras, segundo Samprom (2005, p. 4) “se baseiam em avaliações ou opiniões pessoais para elaboração das previsões”, são originadas de julgamentos de especialistas ou de pessoas que possam, por experiência ou conhecimento adquirido, antever eventos de interesse ou correlacionar circunstâncias.

Moreira (2001) cita quatro tipos de previsão qualitativa: opiniões de executivos; opinião da força de vendas; pesquisas junto a consumidores; e

²Es relevante destacar que el histórico como base de datos genera un volumen de información no sólo útil para la alimentación del sistema de RM, sino también como herramienta de estrategia, planificación y gestión, y por tanto para la creación de políticas.

método Delphi.

O método Delphi, de acordo com Zan (2007, p. 96) “consiste na reunião de um grupo de pessoas que deve opinar sobre vendas, dentro de regras para a coleta e tabulação das opiniões e, principalmente, extração de conclusões”.

O método quantitativo é “[...] composto por aquelas (avaliações) que utilizam ferramentas matemáticas ou estatísticas”, como expõe Samprom (2005, p. 5). Caracterizam-se ainda por empregarem dados históricos. Incluem o método causal e a análise de série temporal.

O método causal usa dados históricos para variáveis dependentes e independentes, procurando relações causais entre fatores que influenciam a demanda de um produto, tais como, campanhas promocionais, condições econômicas e ações de concorrentes. As relações entre o fator a ser previsto e outros fatores são expressas por funções matemáticas, tais como, a regressão linear ou outras regressões. A análise da série temporal se baseia em dados históricos da demanda, reconhecendo tendências e padrões sazonais, que, ao serem extrapolados, auxiliam a projetar o futuro. (RITZMAN e KRAJEWSKI, 2004)

No sexto conceito tem-se a necessidade de se explorar o ciclo de valor de cada produto, ou seja, dispõe sobre a maximização das receitas de um determinado produto de acordo com uma previsão da atividade de consumo durante o ciclo de valor deste produto. A aplicabilidade deste conceito faz menção ao fato de que submercados não atribuem o mesmo valor a um produto, sendo necessário, portanto, fazer distinções entre uma oferta e outra na determinação do preço.

Considerando-se o exposto, deve-se estabelecer estágios (submercados) e projetar uma estimativa de receita para cada estágio de modo a gerar a receita máxima através da otimização de prazos e preços em cada segmento de micromercado.

No último conceito, aborda-se a questão de se reavaliar continuamente as oportunidades de receita. Para que isso seja possível, devem ser fornecidas ferramentas de apoio (dados) às ações para que os funcionários tomem decisões dinâmicas em nível de micromercado.

3 MARKETING E COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Por todo o exposto no tópico anterior é possível perceber que as estratégias de Revenue Management são correlatas às estratégias de marketing. Com relação à importância do Revenue Management para o marketing tem-se que o primeiro permite quantificar as oportunidades de mercado antes de serem lançadas às ações de marketing.

De acordo com Kotler (2000, p. 30) “Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros.”

Compreender necessidades, motivações, desejos e comportamentos do cliente é a essência do marketing, essência que se adequa às características essenciais do Revenue Management que são: foco no aumento da receita e não no controle de custos, compreensão dos desejos dos consumidores e de suas escolhas, capacidade de prever o comportamento do consumidor, otimização da resposta ao comportamento do consumidor para maximizar a receita e reavaliação das oportunidades de receita em um contexto de mercado econômico em constante mudança.

Segundo a Associação Americana de Marketing (*apud* TRIGUEIRO, 2001, p. 10) “Marketing é o processo de planejamento, promoção e distribuição de ideias, mercadorias e serviços, para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais.”

Para compreender os benefícios do Revenue Management para o marketing é necessário abordar o Mix de Marketing. Segundo Kotler e Armstrong (1998, p. 31) o composto de marketing (*marketing mix*) pode ser definido como “o grupo de variáveis controláveis de marketing que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo.” De um modo geral, esses instrumentos são conhecidos, pela sua sigla em inglês, como 4 Ps (*product, price, place e promotion*), e que correspondem ao produto, preço, distribuição ou praça ou ponto de venda e promoção.

Cooper *et al.* (2007, p. 620-647) discorrem sobre os 4 Ps, sendo que o fator produto refere-se aos atributos do produto ou serviço ofertado. As ações de marketing criam expectativas em relação ao produto/serviço, nesse sentido é imprescindível que tais expectativas sejam superadas para se satisfazer o cliente.

O fator ponto de venda refere-se à distribuição do produto ou serviço, ou seja, a disponibilidade para o cliente, sendo que os produtos e serviços devem ser colocados à disposição do consumidor em locais onde possam ser facilmente encontrados.

A promoção refere-se aos esforços de comunicação adotados para influenciar e incentivar o cliente a consumir o produto ou serviço que está sendo ofertado. Para que as ações promocionais sejam eficazes é necessário definir os objetivos, ou seja, aquilo que a promoção deve atingir. Deve-se definir também o público-alvo e o prazo de resposta desse público às ações promocionais.

No que tange ao preço, Dias e Cassar (2005, p. 179), discorrem que: “A variável preço se refere a uma característica específica do produto e envolve o custo que o consumidor está disposto a arcar para adquirir o produto ou serviço.”

Nesse sentido, para Kotler e Bloom (1988, p. 190), “A mais básica decisão de marketing que as organizações precisam tomar é sobre quais são as ofertas de produto/serviço que devem fazer aos seus mercados-alvo”.

Pode-se perceber que o Revenue Management influencia os elementos essenciais do Mix de Marketing da seguinte forma:

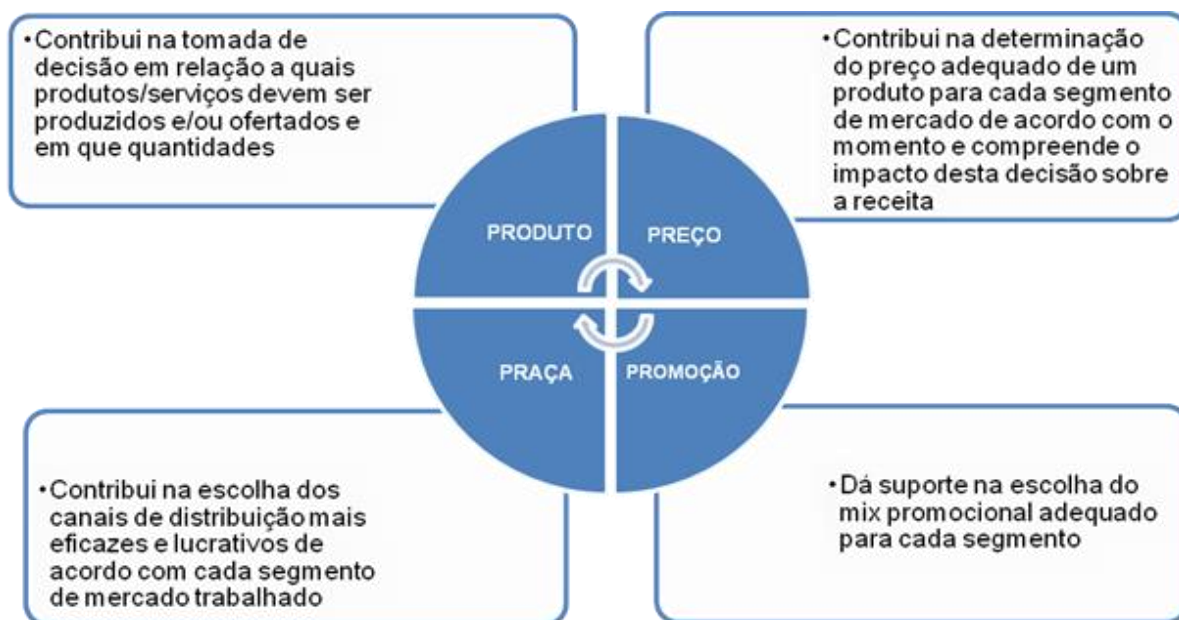


FIGURA 1: RELAÇÃO DO RM COM O MIX DE MARKETING

Considerando que o foco do Revenue Management é a previsão do comportamento de consumo do cliente e a partir disso otimizar a disponibilidade de produtos e realizar ajustes de preços para gerar ganhos de receita significativos, Kuazaqui (2000, p. 42) discorre que:

O comportamento do consumidor engloba as ações empreendidas por indivíduos para a obtenção e o uso de determinado produto, incluindo o processo de decisão que ocorre antes e depois da ação de compra. Trata-se da compreensão do processo de decisão que envolve a tentativa de influenciar compradores potenciais a adquirirem certos produtos.

A fim de facilitar a previsão da demanda e de apoiar o gerenciamento das operações, vê-se a necessidade de criação de um sistema informatizado que analise e auxilie durante a tomada de decisão.

Ao discorrer sobre o sistema de Revenue Management, Machín (1997, p. 132), considera que, “o sistema se baseia em uma série de dados acumulados

que permitem fazer previsões de demanda, destinação de unidades habitacionais para cada segmento de mercado e o segmento de demanda atual”.³ [Tradução própria]

Muitas pessoas possuem uma ideia errônea ao julgar que o RM é somente um sistema de computador. Segundo Cross (1998, p. 35), o Revenue Management:

[...] é um conjunto integrado de processos de negócios que reúne pessoas e sistemas com o objetivo de compreender o mercado, prevendo o comportamento do consumidor e respondendo com rapidez para aproveitar as oportunidades que se apresentam.

Neste sentido, o RM pode ser entendido como uma filosofia de negócios, já o sistema informatizado consiste em uma ferramenta que facilita a aplicação do Revenue Management.

Por fim, tem-se que ao aplicar o Revenue Management como ferramenta gerencial, a empresa passa a se orientar para a receita e não para os custos. As táticas do RM funcionam como incentivo para que os funcionários identifiquem as oportunidades de geração de receitas, assim, com todos os funcionários focalizando o mesmo objetivo, a empresa tenderá a ser mais organizada, evitando-se a entropia, ou seja, o desperdício da energia disponível para o trabalho útil.

Assim, na prática, o Revenue Management compreende selecionar o mix de marketing ideal para cada segmento trabalhado, desenvolver estratégias de preços, dirigir esforços para a identificação de oportunidades de receita e fazer análises da concorrência, conforme as características de cada organização.

4 TEMPO COMPARTILHADO

A modalidade de Tempo Compartilhado é um bom exemplo de aplicação do

³ El sistema se basa en series de datos acumulados que permiten hacer previsiones de demanda, la asignación de cupos de plazas a cada segmento de mercado y el segmento de la demanda presente.

Revenue Management no setor hoteleiro, apresentando-se como uma nova e eficaz forma de comercialização de unidades habitacionais ou apartamentos em Hotéis e Resorts.

A Organização Mundial do Turismo (OMT) define o Tempo Compartilhado como:

Direito a disfrutar, por um período de tempo determinado a cada ano, de férias em uma unidade de alojamento que forma parte de um complexo turístico equipado, com uma variedade de serviços e atividades para seus usuários e integrado a uma rede internacional de intercâmbios.

O conceito surgiu na década de 60, na Europa, quando uma construtora de um resort de esqui o comercializou de forma inovadora através da campanha “Para que alugar um quarto se você pode comprar o hotel?” O objetivo era minimizar os efeitos da sazonalidade incrementando a ocupação em temporadas baixas.

A Resorts Condominium International (RCI) empresa americana pioneira e líder mundial em Tempo Compartilhado trabalha com hotelaria de alto padrão tendo como público-alvo a classe média alta. A empresa faz a ligação entre hotéis e consumidores para férias pré-programadas e conseqüentemente para vendas antecipadas de diárias. Os empreendimentos interessados em afiliar-se à RCI pagam uma taxa no valor de 15 mil dólares por dez anos, renováveis por mais uma década, sendo que a empresa recebe uma porcentagem de cada contrato vendido.

De acordo com Maurício Alexandre, Gerente de Novos Negócios da RCI no Brasil, o Tempo Compartilhado (*time share*) “é um conceito em que se dividem diferentes aspectos de um mesmo produto, imóvel ou unidade habitacional como o preço da compra, a manutenção e seu uso”.

Segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT), o Tempo Compartilhado oferece as seguintes vantagens para o setor hoteleiro:

- Ajuda a combater a sazonalidade
- Fideliza o cliente com o destino e a marca
- Propicia maiores níveis de ocupação
- Apresenta gasto médio por cliente superior a outras modalidades

- Evita a dependência de intermediários devido a um maior controle de mercado por parte dos gestores

Em relação às vantagens para o consumidor, Maurício Alexandre defende que através desta modalidade os consumidores têm acesso a produtos superiores a custos bem inferiores aos praticados no mercado. Outra vantagem é que o tempo compartilhado oferece a possibilidade de intercambio de semanas entre proprietários de outros resorts em mais de noventa países.

O consumidor tem a opção de adquirir tanto o programa semana fixa, por exemplo - uma semana por ano garantida em um hotel durante uma ou mais décadas, ou semana flutuante, que tem mais flexibilidade e permite que a viagem seja feita na alta, na média ou na baixa temporada. Além disso, é possível alugar ou doar semanas para amigos e familiares.

De acordo com a Associação Europeia para a Indústria do Tempo Compartilhado - Resort Development Organization (RDO), atualmente o setor gera ingressos superiores aos 9.400 milhões de dólares ao ano na Europa, com 6.7 milhões de proprietários ao redor do mundo. Esta associação promove o tempo compartilhado nos meios de comunicação e entre formadores de opinião. Além disso, trabalha com os governos e associações de consumidores em toda a Europa a fim de garantir os interesses das empresas e dos usuários.

No Brasil, esta modalidade não é tão conhecida porque a maioria das redes hoteleiras são administradoras e não proprietárias, fato que impede a realização deste tipo de negócio com outras pessoas que não os proprietários dos empreendimentos. No entanto, a perspectiva atual para o mercado brasileiro é bastante promissora, segundo Maurício Alexandre.

A tendência é que o tempo compartilhado cresça na hotelaria nacional. Atualmente a RCI possui oitenta e um empreendimentos afiliados no Brasil, dentre eles Pestana, Rio Quente, Beach Park e Marina Palace.

Segundo dados disponíveis no site da RCI, a modalidade tempo compartilhado tem apresentado crescimento constante. Em 1985, foram vendidas 2.450 semanas, com volume de vendas de 1.580 bilhões de dólares ao ano. Em

1995, este número passou para 6 mil semanas e 5.117 bilhões de dólares. Atualmente o volume anual de negócios gerados no mundo na modalidade tempo compartilhado é de 10 bilhões de dólares.

Na reportagem *“Hacia el Revenue Management: La Propiedad Vacacional en Bariloche, como herramienta comercial para mejorar la demanda en baja temporada”* disponível no portal da Secretaria de Turismo do Argentina, Luis Mirabelli, Vice-presidente de Desenvolvimento de Negócios da RCI na América Latina, menciona que a empresa entrou no Brasil há seis anos e atualmente conta com um mercado ao qual se agregam 30 mil famílias por ano, movimentando anualmente, cerca de 500 milhões de dólares.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do presente estudo foi possível traçar um panorama da história do Revenue Management, sua evolução e como este conceito foi ganhando importância nas empresas de turismo. Além disso, percebeu-se a sua utilização por muitas empresas, em substituição a métodos de redução de custos, que muitas vezes se mostraram ineficazes e com efeitos negativos, como redução do quadro funcional e excesso de trabalho para os funcionários remanescentes, gerando uma perda na produtividade.

Enfatiza-se a necessidade de se aplicar as técnicas do RM de maneira conjunta, para que com isso os resultados, principalmente no que tange a maximização das receitas, possam ser satisfatórios.

Outro ponto que se pôde perceber, refere-se à necessidade de constante atualização das estratégias, baseadas em pesquisa de mercado e do comportamento do consumidor, que são elementos que variam rapidamente conforme fatores externos a organização e que são considerados como pilares para o desenvolvimento de ações que visam à maximização de receitas.

Destaca-se a importância de se colocar o tema Revenue Management em discussão no que se refere às tendências de comercialização de Tempo Compartilhado no setor hoteleiro nacional, já que esta modalidade vem apresentando casos de sucesso nos países que a praticam.

Por todo o exposto, pode-se dizer que a modalidade de Tempo Compartilhado se apresenta como uma estratégia eficaz no que diz respeito ao gerenciamento de receitas no setor hoteleiro, além de apresentar perspectivas favoráveis ao turismo nacional.

BIBLIOGRAFIA

BARROS, J. T. de. **Onde está meu lucro?** 2. ed. Curitiba: Edição do Autor, 2006.

BICALHO, A. A. O. **Marketing de relacionamento em organizações hoteleiras:** estudo multicaso em apart-hotéis em Belo Horizonte. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, 2002. Disponível em: <<http://teses.eps.br/defesa/pdf/8262.pdf>>. Acesso em: 22/08/2012.

COBRA, M. H. N. **Marketing de turismo.** São Paulo: Cobra, 2001.

COOPER, C.; FLETCHER, J.; FYALL, A.; GILBERT, D.; WANHILL, S. **Turismo:** princípios e práticas. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

CROSS, R. G. **Revenue Management = maximização de receitas:** táticas radicais para dominar o mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DIAS, R.; CASSAR, M. **Fundamentos do marketing turístico.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

GOMES, J. **Como aumentar as receitas de um negócio:** o conceito de gestão de receitas (revenue management). 2004. Disponível em: <<http://www.futuretrends.pt/aumentarreceitas.pdf>>. Acesso em: 13/04/ 2012.

HALEY, M.; INGE, J. Revenue Management: it really should be called profit management. **Hospitality Upgrade.** Disponível em: <<http://www.hospitalityupgrade.com>>. Acesso em: 05/05/2012.

KOTLER, P. **Administração de marketing.** 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing.** 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

KOTLER, P.; BLOOM, P. N. **Marketing para serviços profissionais**. São Paulo: Atlas, 1988.

KUAZAQUI, E. **Marketing turístico e de hospitalidade**: fonte de empregabilidade e desenvolvimento para o Brasil. São Paulo: Makron Books, 2000.

LARA, S. B. **Marketing e vendas na hotelaria**. São Paulo: Futura, 2001.

LOVELOCK, C. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.

MACHÍN, C. A. **Marketing y turismo**. Madrid: Editorial Síntesis, 1997.

MORAIS, L. G. A. de. **Yield management nos hotéis do Rio de Janeiro**: levantamento e análise, 2002. Disponível em: <<http://www.futuretrends.pt>>. Acesso em: 05/05/2012.

MOREIRA, D. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

PLANAGUMÀ, L. P.; JULVE, J. G. Revenue Management en-línea para el sector hotelero. In: **VII Congreso “Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones” Turitec**. Facultad de turismo, Universitat de Girona: 2008.

REPORTAGEM TEMPO COMPARTILHADO. Disponível em:<<http://www.economicasbariloche.com.ar/noticias/alientan-desarrollos-de-propiedad-vacacional-para-mejorar-la-comercializacion-y-calidad-turistica>> Acesso em: 02/10/2012.

RITZMAN, L.; KRAJEWSKI L. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SAMPROM, D. A. Seleção de técnicas de previsão de mercado segundo as diferentes categorias de novos produtos. Fundação Getulio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. In: **RAE – eletrônica**. v. 4, n. 2, Art.

18, jul./dez. 2005. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica>>. Acesso em: 29/09/2012.

TEMPO COMPARTILHADO. Disponível em: <<http://www.rci.com>>. Acesso em: 05/05/2012.

_____. Associação Europeia para a Indústria do Tempo Compartilhado - Resort Development Organisation (RDO). Disponível em: <<http://www.rdo.org>>. Acesso em: 05/05/2012.

_____. The Timeshare Association (TATOC). Disponível em: <<http://www.tatoc.co.uk>>. Acesso em: 12/05/2012.

_____. The Sharetime Magazine. Disponível em: <<http://www.sharetimemagazine.com>> Acesso em: 12/05/2012.

_____. Modelo de propriedade fracionada chega ao Brasil. Revista Istoé. Comportamento 01/04/2011. Edição nº 2160. Por Paulo Rocha.

TRIGUEIRO, C. M. **Marketing e turismo:** como planejar e administrar o marketing turístico para uma localidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

ZAN, G. L. Técnicas de previsão de demanda: um estudo de caso triplo com dados de venda de materiais eletro-mecânicos. 31/05/2007. In: **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**. Ano 2, vol. 4, jul-set/07, p. 95-106. Carlos Barbosa – RS. Disponível em: <<http://revista.feb.unesp.br/>>. Acesso em: 30/07/2012.